

Suquet Jean-Baptiste (2007) "Quelle histoire des règles ?, par Paolo Napoli", notes du séminaire Aegis, série thématique 'la règle' du 8 février 2007, *Le Libellio d'Aegis*, volume 3, n° 2, printemps, pp. 46-55

Sommaire

1

DOSSIER SPÉCIAL NILS BRUNSSON

Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat
N. Brunsson

4

La mécanique de l'espoir vue par Nils Brunsson : réformons pour être (enfin) rationnels
H. Dumez

9

Drucker, Galbraith, Ghoshal : trois visions critiques de l'ethos managérial
M. Marchesnay

18

Pour l'apprentissage de la non-lecture par le chercheur en gestion
H. Laroche

21

MÉTHODOLOGIE

La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de *Social Mechanisms*
C. Depeyre & H. Dumez

25

Jeux d'échelles
A. Borzeix

28

Pour une approche stratégique des architectures sectorielles — Séminaire avec M. Jacobides
C. Curchod

34

SÉMINAIRE "RÈGLE"

Règles et conventions : l'approche économique — Séminaire avec O. Favereau
J.-B. Suquet

46

Quelle histoire des règles ? — Séminaire avec P. Napoli
J.-B. Suquet

56

Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

Quelle histoire des règles ?

Paolo Napoli (EHESS) est intervenu le 8 février 2007, dans le cadre de la série thématique “la règle” du séminaire AEGIS

Règles, religion et administration

Il s'agit ici plus de s'intéresser à la normativité qu'à la norme, et en particulier à la normativité administrative : que signifie le fait d'édicter une règle qui s'occupe des conduites, administre les biens et gouverne les hommes ? Je vais chercher à saisir l'émergence historique de cette normativité administrative, avec une double préoccupation. D'une part en m'intéressant à la manifestation au XX^{ème} siècle d'une rationalité managériale, à partir des discours des chefs d'entreprise et des juristes (publicistes notamment). D'autre part, en interrogeant rétrospectivement la tradition occidentale du droit codifié, via le corpus normatif du droit administratif, sur les lieux d'une éventuelle émergence de la rationalité managériale¹.

L'exposé portera sur un corpus juridique spécifique, qui est celui du droit canonique comme possible berceau d'une certaine rationalité managériale. Ce thème fait l'objet d'un regain d'intérêt depuis 2002-2003 aux Etats-Unis. Dans la lignée des discours portant sur le « *humanist management* », ce sont les racines religieuses du management qui sont explorées. Ainsi, Chris Lowney, un ancien de JP Morgan. Son *Heroic leadership*² repère dans les Exercices spirituels du fondateur des Jésuites Ignacio de Loyola et dans les pratiques mêmes des membres de l'ordre, de bons exemples à suivre pour les managers. Je ne vais pas développer la liste des lieux communs qui remplissent cet ouvrage, dont l'intention est apologétique et instrumentale, et pas du tout historique.

La question intéressante derrière ce phénomène est celle du statut à donner à ces modèles du management : faut-il les suivre ? Les suit-on déjà ? Ce qui caractérise par exemple les Jésuites, selon Lowney, c'est leur « esprit d'indifférence », c'est-à-dire leur détachement par rapport à toute obligation présente. Ils sont prêts à tout quitter pour évangéliser. Cela renvoie à la pensée néo-libérale actuelle, qui n'a de cesse de prêcher la mobilité internationale et plus généralement la capacité à partir et à changer de travail. On a dans ce cas une instrumentalisation des modèles retrouvés dans l'Histoire, comme dans le livre *Doing business with Benedict*³.

En ce sens, se réclamer d'un modèle n'est pas anodin. La gestion comme ensemble de techniques réfléchies est-elle fondée par Taylor, ou bien peut-on découvrir à nouveau d'anciens critères ? Il y a ces courants actuels d'un management qu'on pourrait qualifier d'humaniste qui englobe différentes sources d'inspiration (religieuse comme on l'a déjà dit, mais aussi philosophique⁴) et essaye de refouler l'héritage taylorien, pour redécouvrir d'anciens critères et introduire une nouvelle représentation de la rationalité managériale. Ça relève souvent de l'instrumentalité et de l'idéologie, aucune ri-

gueur historique n'est à la base de ces opérations. Mais si l'on se place du point de vue de l'histoire du droit, on peut reprendre cette question, et chercher à reconstruire une histoire à partir du corpus spécifique du droit canonique, avec l'hypothèse d'une incubation de très longue durée de règles pour administrer les biens, gouverner les hommes et diriger leur conduite.

La visite pastorale, un instrument d'administration

Partons d'un cas concret : c'est la visite pastorale, une pratique spécifique qui a fait la fortune de l'Église catholique après le concile de Trente⁵. On peut la considérer comme un archétype d'une technique de gouvernement, au sens où en parle Foucault⁶. Moyen de conduite des autres donc, comme sujets spirituels, mais aussi comme titulaires et administrateurs de biens.

La visite remplit cette fonction fondamentale, surtout après le concile de Trente, d'être un instrument grâce auquel on exerce un contrôle sur une communauté, on mesure son degré d'organisation et la conformité de cette organisation à des normes. On a ainsi une communauté religieuse quelconque qui fait l'objet d'une visite de la part d'une autorité religieuse, par exemple l'évêque, qui se rend sur place pour constater comment cette communauté est régie. Cela peut renvoyer, dans le domaine de l'industrie, aux inspecteurs des manufactures colbertiens : ces derniers vérifiaient la façon dont un établissement était dirigé, sa capacité à atteindre des standards, etc... Il y a dans les deux cas un positionnement auto-réflexif : une administration essaie de comprendre comment elle fonctionne.

La « visite » est en ce sens une forme vide, un instrument de réflexivité pour une organisation, et celui qui visite est un organe entre une loi centrale et une institution locale. Depuis les origines du christianisme, la visite a été formalisée, codifiée, etc... On la trouve tout d'abord dans les écrits de Saint Paul, qui envoie ses disciples en Asie Mineure pour vérifier la bonne christianisation de la région. A l'époque carolingienne, la visite porte sur les choses (Églises, chapelles, cimetières, objets sacrés) et aussi sur les personnes (clercs et laïcs), elle se concentre sur la poursuite des fautes et la manière de les connaître. En bref, la visite fait l'objet de toute une réflexion et de toute une production normative, qui en précise le fonctionnement concret et dont le décret de Gratien par exemple fait la synthèse en 1140.

D'un point de vue historique, cela incite à prendre acte du régime de temporalité spécifique des normes juridiques. Les normes sont des formes qui doivent être étudiées sans être isolées de leur contexte, dans la mesure où elles vivent en permanence avec un objet qui évolue. Il ne faut pas, comme les juristes allemands du XIX^{ème} siècle, les saisir d'une façon dogmatique, et au contraire, sans faire pour autant de l'histoire sociale en réduisant la norme aux pratiques des acteurs, chercher à comprendre la norme en même temps que le contexte auquel elle s'applique. Les règles de droit sont en effet des techniques plutôt singulières au statut historique complexe : leur intelligibilité tient certes au contexte, mais ce sont souvent les règles qui font le contexte.

Pour revenir à la pratique de la visite pastorale, on se doute qu'un tel objet a attiré beaucoup d'historiens, de l'histoire sociale, de la socio-histoire du fait religieux, ou encore de l'histoire institutionnelle. Il faut dire que l'on trouve des informations sur la communauté, mais aussi sur les biens possédés, etc. : tout fait l'objet d'une enquête. Un acte fondamental de la visite est ainsi l'inventaire, une sorte de photographie de la réalité. La visite étant devenue régulière à partir du concile de Trente, cette photographie devient elle-même régulière, et permet les comparaisons. Toute

une série de documents divers (interrogatoires, inventaires, décrets, questionnaires et réponses...) ont permis de dresser les tâches de la visite. Il s'agit d'enquêter sur l'état moral et religieux des paroissiens et du clergé : sont-ils hérétiques ? le curé a-t-il des femmes ? etc... Mais l'enquête et le soupçon qui la fait progresser méthodiquement, portent aussi sur l'administration des biens. Un questionnaire est rempli par les membres de la communauté ; il donne lieu ensuite à l'établissement d'un procès-verbal. Chaque visite laissait ainsi des traces importantes, beaucoup de matériau.

Il faut prendre ce matériau avec une distance critique (on ne peut pas dire si les personnes répondent sincèrement ou pas, on ne sait pas si les informations ainsi récoltées témoignent du sentiment religieux authentique de la communauté), mais ces traces nous disent tout de même la capacité des évêques à forger un instrument d'administration, un dispositif d'enquête et de gouvernement. Le fait historique est dans cette capacité à administrer, et non dans un sentiment religieux douteux, que d'autres sources contredisent⁷. La réalité de cet événement historique n'est pas invalidée par le constat que les décrets adoptés par le visiteur sur place n'ont pas été exécutés, car les deux événements se situent sur deux ordres différents de la pratique : l'un structurant (le décret) l'autre structuré (la conduite effective des institutions et des sujets). C'est la technique en soi qui compte, car elle témoigne d'un certain degré de modernisation de l'appareil administratif ecclésiastique.

Le sermon de Gerson : renouveau de la visite, renouveau de la normativité

La pratique de la visite tombe cependant peu à peu en désuétude, de la fin du XII^{ème} siècle au concile de Trente. La visite médiévale est conçue comme un droit de l'évêque, et son paiement est le fait des paroissiens, qui prennent en charge le déplacement de l'évêque par le versement d'une taxe (la procuration). Or après Trente, ce n'est plus le cas, et les évêques doivent reverser à Rome la procuration reçue. Si l'on prend en compte d'autres facteurs, la guerre de Cent Ans notamment, on comprend que l'incitation à pratiquer la visite est moindre. Un texte du XV^{ème} siècle fait écho à ce manque d'engouement. C'est le *Sermo de visitatione praelatorum* de Jean Gerson, au concile de Reims de 1408⁸. Le théologien y expose les traits fondamentaux de la visite, et la place au cœur de la réforme de l'Eglise.

Le sermon comprend 95 instructions, qui reprennent ce qui a été dit dans le passé : la façon dont les curés exercent leur charge pastorale, la célébration des offices, le comportement des paroissiens, etc., sans oublier de vérifier l'état du patrimoine. On peut s'arrêter sur les mots les plus importants, ceux qui semblent témoigner d'une certaine rationalité administrative. Dans le préambule, Gerson expose la philosophie et le type de normativité sous-jacent :

« ... in primis cum institutiones canonicae sint inefficaces & languidae, nisi per pastorem qui est lex viva, demandentur effectui, saluberrimum videtur pro reformatione morum & subditorum emendatione, quod pastor iuxta canonicas sanctiones, visitet diligentius & crebro suum gregem ; aut per se ipsum, aut per vicarios doctos, habentes plenariam ab eo potestatem, in negotiis praesertim spiritualibus ordinandis & expediendis, praecipue circa materiam poenitentiae, prout eis visum fuerit expedire, & cum moderato stipendio eis ordinando per praelatum : qua in re videntur attendenda pro quadam generali rememoratione ea quae sequuntur, cum additione vel diminutione, secundum circumstantiarum occurrentium qualitatem, & cum appositione remedium, secundum prudentiam visitantis ». (*Veterum scriptorum et monumentorum historicorum, dogmaticorum, moralium amplissima collectio...* prodit nunc primum studio & opera domni Edmundi Martene, & domni Ursini durand, Parisiis, apud Montalant, MDCCXXXIII, tomus VII, col. 416-417) .

Le constat que les institutions canoniques sont « inefficaces » est le point de départ de la réflexion. On est en plein schisme, l'état de l'Eglise appelle ainsi à une réaction, dans la mesure où la « machine » ne fonctionne pas. Selon le théologien, seule une « *lex viva* » peut redonner force aux institutions. C'est à travers la « loi vivante » que constituent les pasteurs, que l'on peut redonner vie à une loi morte. Le droit doit en passer par une personne. Le syntagme de la loi vivante est repris du droit romain (c'est le *nomos empsychos* ou *lex animata* de Justinien, Nouvelle 105. 2. 4 de l'année 536) mais il remonte à la rhétorique hellénistique (Themistius autour de 384). Comment l'interpréter dans ce contexte pastoral, alors qu'il avait été pensé dans un contexte politique ? Il prend le sens d'un autre type de normativité, nécessaire du fait de l'inefficacité des textes écrits (*ratio scripta*).

Gerson est un théologien, pas un juriste. Il ne s'agit pas pour lui d'opposer l'autorité de l'évêque à un corpus de règles abstraites, mais plutôt de souligner que ce dernier ne suffit pas à former les bons chrétiens. Au contraire, l'écriture peut égarer dans l'interprétation, comme le témoigne la lutte tenace menée par l'Eglise catholique contre la vulgarisation de la Bible et la circulation des textes. C'est une prise de position sur la normativité : la voix du pasteur plutôt que le texte du droit canonique. C'est pour cela d'ailleurs que la prédication était extrêmement importante dans la visite, alors que Gerson considère que les institutions canoniques de son temps sont « *languidae* », relâchées, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas de prise sur les comportements des hommes.

La parole ouïe plutôt que la parole lue : on pourrait dire que c'est une objection de bon sens, étant donné le faible taux d'alphabétisation. Mais je crois qu'il y a quelque chose de plus important derrière cette prise de position. Au fond, il se demande quel est l'instrument normatif le plus adéquat pour qu'une norme façonne des comportements concrets, autrement dit : quelle technique rend une norme opératoire ?

L'argument de Gerson est que certaines choses ne passent pas par une normativité judiciaire, avec intervention d'un tiers, mais doivent plutôt passer par une normativité qui aide à gérer une communauté, via un contrôle permanent sur cet ensemble. Gerson est à la recherche d'un autre moyen de normativité, qui est de l'ordre d'une direction de la conduite. Bien qu'il s'agisse d'un anachronisme, on peut faire une comparaison avec une gestion des ressources humaines telle qu'on peut la constater dans n'importe quel protocole managérial.

On substitue alors à la « *ratio scripta* » le savoir-faire d'un chef capable (en l'occurrence, le pasteur). C'est l'existence d'un bon pasteur qui doit permettre l'édification de la « bonne » communauté chrétienne. Celui-ci n'intervient pas à titre de juge ou de tiers dans la visite, mais comme une partie (« *pars* »), comme vis-à-vis direct de la communauté. On a un rapport bilatéral, qui relève de l'administratif, et non un rapport triadique qui est celui de la justice. Les deux protagonistes d'un rapport de pouvoir sont posés l'un en face de l'autre par la normativité administrative, sans que ce rapport soit réductible à une règle positive.

Le manager : une loi vivante toute en mesure

Ces remarques de Gerson peuvent ouvrir une interprétation relative à la rationalité administrative et à un certain anti-juridisme des managers. On peut faire l'hypothèse que sur la longue durée, les managers sont contre les règles écrites, et que leur fonction relève de la même difficulté que soulignait Gerson. Ils seraient les compléments des règles écrites, et se justifieraient par rapport à une insuffisance des règles, à une impossibilité de tout codifier *a priori* dans une casuistique abstraite et préalable. Les

managers chercheraient ainsi à trouver plutôt des remèdes aux problèmes rencontrés par une voie correctionnelle – mais qu'on pourrait dire gouvernementale, gestionnaire, ou administrative.

On retrouve ici la vertu aristotélicienne de la prudence (*phrônesis*), qui consiste à comprendre à l'avance les conséquences que peut avoir un certain acte, pour trouver la bonne norme, celle qui est adaptée. Ce n'est pas limité à la pastorale d'ailleurs, et on retrouve dans différents cas cette mise en valeur d'un savoir-faire et d'une prudence du bon chef. Par exemple pour la police d'Ancien Régime du XVII^{ème} et du XVIII^{ème} siècle, plus large dans ses fonctions que la moderne, et qui reposait sur autre chose que sur la règle positive, en particulier l'adresse du policier que vantent les discours d'époque.

Le chef se comprend par rapport à une impossibilité de formaliser à l'avance des situations à chaque fois différentes ; par le chef et son savoir-faire, on se dispense d'une formalisation de la norme. Mais il ne faut pas voir dans cette position une exaltation du droit d'exception. C'est une autre forme de réalisation de la règle dont il est question. Le seul degré de détermination acceptable d'un tel dispositif coïncide avec sa mise en oeuvre, autrement dit avec sa concrétisation historique. Pour le dire autrement, dans l'action pastorale (comme cas spécifique de l'administration et du management), on trouve un « je ne sais quoi » qui est la marque de son excellence pratique : c'est la puissance d'une règle indéterminée et indéterminable qui fait la force de la normativité pastorale (mais on pourrait dire de la normativité administrative tout court).

Et je le dis au passage, ce n'est pas un hasard si cette tendance de l' *Humanistic Management* », en opposition au « *Scientific Management* » du taylorisme classique, mais aussi, je dirais, au modèle weberien du bureaucrate *sine ira ac studio* – insiste surtout sur les potentialités de la personne. Bien plus qu'un acteur social ou un atome culturel, celle-ci est une ressource ultime pour résoudre des problèmes propres à une organisation – mais une ressource non objectivable, que ce soit par le biais d'une stratégie normative (juridique, disciplinaire, éthique, déontologique, religieuse) ou par de soi-disant cours de formation.

De tout ce que je viens de dire à propos du pasteur comme *lex viva* dans le préambule de Gerson, il est facile de déduire l'autre passage important qui consacre ce qu'on peut appeler « l'adaptation normative ». Le pasteur doit en effet opérer « *cum additione vel diminutione, secundum circumstantiarum occurrentium qualitatem, & cum appositione remediorum, secundum prudentiam visitantis* ». C'est l'énonciation du principe d'une normativité de la « mesure », qui malgré le renvoi à la prudence, n'a rien à voir avec une mesure ontologique (liées aux notions de juste milieu et d'équité, ou à l'idée d'une nature de la chose en soi), mais plutôt avec une mesure comme critère mécanique ou fonctionnel. Ici la casuistique est vraiment singulière dans le sens où la force discriminante revient aux circonstances, à savoir à l'élément contingent et extrinsèque de la situation, de sorte que les remèdes dont parle Gerson sont le produit de cette adéquation permanente que le visiteur doit opérer entre le cas d'espèce et son contexte institutionnel, social etc. – bref son contexte gouvernemental.

Comment exercer alors la prudence ? Il faut trouver un critère qui s'adapte à chaque situation. Le chef est ce critère, car c'est lui qui reconnaît le moyen adéquat pour la situation qui est sous ses yeux. On a ici une normativité de la mesure : la règle n'a pas une validité intrinsèque, universelle, mais elle trouve toujours sa mesure par rapport au cas historique auquel elle est liée. Henri Fayol, un des pères fondateurs du management, disait justement dans son *Administration générale*, qu'« il n'y a rien de

rigide ni d'absolu en matière administrative ; tout y est question de *mesure* »⁹. Peut-être est-ce lié à son expérience de terrain, mais cela dit, il y a toute une tradition très longue, que l'on retrouve dans le droit canonique, et qui repose sur la capacité à moduler l'intervention régulatrice, à reconnaître les remèdes adéquats pour la situation qui est sous les yeux de celui qui gouverne.

De la visite à l'obligation de conscience

Pour conclure, revenons aux juristes. Ce sermon de Gerson a eu un raisonnement très fort. A titre de modèle et d'exemple, je voudrais ici m'arrêter sur un de ces traités élaborés parmi les juristes et qui ont pour objet la visite. Il s'agit de l'italien Giovanni Pavini, un canoniste de la curia romaine qui a enseigné à Padoue et écrit son *Baculus pastoralis ad dirigendas in viam pacis pedes visitantium et visitatorum...* en 1475, dix ans avant sa mort survenue à Rome en 1484. Ce texte de Pavini allait être suivi par les évêques comme exemple dans la pratique des tournées. Ce qu'il écrit est intéressant car cela montre bien comment une rationalité normative peut être adéquate et en même temps avoir une temporalité tellement longue, qu'on la retrouve des siècles après.

Pavini déclare que la négligence du pasteur est inacceptable, recourant à la métaphore des brebis abandonnées au loup. Si l'on suit son propos, on trouve un principe « d'obligation de conscience ». C'est ce principe qui est à la base de la logique de pouvoir chrétienne, car ainsi, si l'on sauve les autres, on se sauve aussi. On retrouve cela dans la lettre 58 de Saint Jérôme : « fais du salut des autres le salut de ton âme ». C'est l'un des principes fondamentaux du pastorat : le transfert exhaustif et instantané des mérites et des démérites de la brebis au berger comme un des principes fondamentaux du pastorat, comme l'a signalé Michel Foucault dans son cours au Collège de France de 1978¹⁰.

En réalisant son devoir de pasteur, on réalise donc à la fois l'intérêt de l'institution et le sien propre. C'est je crois la ruse fondamentale sur laquelle le pouvoir de l'Eglise s'est érigé. Faire croire à chaque élément de la communauté qu'en s'inquiétant de son devoir, il réalise un double objectif : son bien propre et celui de l'institution dans laquelle il opère. Nous trouvons là un mécanisme crucial dans l'administration des collectivités ou des groupements organisés car il réalise une maximisation dans l'exercice du pouvoir. En effet, non seulement le pasteur est responsable pour toute action ou omission des brebis de sorte qu'il se perd avec eux ou se sauve avec eux, mais on peut renverser la perspective et dire que chaque brebis, à savoir chaque élément de la collectivité, en s'acquittant de son devoir réalise à la fois l'intérêt de l'institution et le sien propre, de sorte que par la même action on atteint l'utilité de l'institution comme telle et de l'individualité qui en fait partie. C'est une logique que nous trouvons clairement énoncée dans une optique que je qualifierais de gestionnaire dans la règle de saint Benoît (480-547ca) qui reprend un principe évangélique à propos des tâches du « *cellerarius* », à savoir l'économiste du monastère : « *animam suam custodiat, memor semper illud apostolicum quia qui bene administraverit gradum bonum sibi acquirat* » (XXXI, 8) - « celui qui a bien administré acquiert des gages pour son salut éternel ».

C'est un mécanisme qui permet en définitive de s'assurer du rendement du travailleur ainsi que du bonheur de « l'entreprise » dans laquelle il travaille. Sans vouloir marcher par grands sauts historiques, il me semble qu'il faudra attendre Marx pour faire éclater cette coïncidence supposée entre l'intérêt collectif et l'intérêt individuel. Et ce n'est pas par hasard que Taylor viendra après Marx pour essayer de recoller ces deux

intérêts, avec un mécanisme similaire à l'obligation de conscience, mais qui passera par l'augmentation du salaire (ce qui correspond au salut de l'âme du bon travailleur du monastère bénédictin) comme conséquence du respect strict des règles du management scientifique.

Pour ouvrir sur la postérité de la visite, le concile de Trente ne fera que systématiser cet instrument. Les évêques ont érigé la norme comme adaptation permanente, en fonction du sujet, du lieu, du moment : la norme comme « *convenienza* » (trouver et faire ce qui convient à une situation donnée). On pourrait avec plus de temps développer l'exemple des Jésuites, pour illustrer cette approche de la norme. Lorsqu'il s'agissait d'élaborer une stratégie de christianisation des peuples et, en particulier, de ceux qui n'appartiennent pas à la culture occidentale, ils avaient recours à la visite. La visite missionnaire exige elle aussi un outillage normatif adéquat à son but. Les Jésuites, parce qu'ils ont vraiment suivi ce principe de *convenienza*, peuvent de ce fait être vus comme les précurseurs du « leadership situationnel » de Hersey et Blanchard¹¹.

Débat

Question : Avez-vous étudié des cas de visite pastorale, pour comprendre de quelle façon cela se passait concrètement ?

P. Napoli : J'ai lu énormément d'études et d'enquêtes spécifiques. A partir des années 60, en France et en Italie, il y a toute une masse de documentation qui a été extraite, pour faire une histoire sociale, une histoire religieuse, une histoire de l'Eglise, ou encore de la micro-histoire. Ce n'était pas ma perspective. Mais j'ai étudié la visite missionnaire des Jésuites. Chez les Jésuites, on a systématisé la normativité de la mesure. Au XVII^{ème} siècle, il y a un Jésuite qui s'appelle Valignano. Il a élaboré une nouvelle méthode de christianisation des Japonais, qui repose sur le refus d'imposer comme supérieure la civilisation européenne. Plutôt, il faut rapprocher les cultures, et mieux comprendre la culture locale, pour mieux communiquer, au moyen de la circulation d'imprimés par exemple.

Valignano a écrit un ouvrage : *Il cerimoniale per i missionari del Giappone*¹², qui est un équivalent du « Galatée » (traité des bonnes manières à succès dans l'Europe de la seconde moitié du XVI^{ème} siècle). Il y décrit minutieusement les cas de figures possibles pour les missionnaires, et la façon adéquate de se comporter. Le missionnaire jésuite doit se comporter de façon à se faire accepter par les Japonais ; ce qui suppose de saisir tous les codes et cérémoniaux qui régissent les situations au Japon. Il dit que tout n'est pas déterminé au point qu'il n'y ait pas de latitude. Il faut là aussi rechercher une adéquation de la norme à un cas spécifique. Il n'y a pas de norme figée, mais plutôt toujours la possibilité de la moduler en fonction de la situation et de la qualité des personnes auxquelles on a affaire. Ce cas des Jésuites est très intéressant car il montre ce modèle d'une normativité de la mesure, non de façon savante, mais dans les pratiques mêmes.

Question : Une question qui est plutôt une remarque, une invitation à la discussion. Votre exposé fait écho à la question de l'éthique en entreprise. J'insiste plus sur le côté managérial concret que sur l'histoire. D'après ce que je sais, l'appel à l'éthique se fait beaucoup par des normes. Il peut soit y avoir du global compact, sans visite, soit il y a des normes iso très codifiées, etc. ; mais l'inspecteur de la norme ISO ne joue pas le rôle de l'évêque. Il veut juste vérifier la conformité des pratiques à ce qui est écrit. Est-ce que ça traduit un retard des organisations par rapport à ce que faisait l'Eglise ? Je ne sais pas si c'est transposable, et si le contexte de l'Eglise peut servir à quelque chose dans le monde de l'entreprise.

P. Napoli : Peut-être que la figure de l'évêque se retrouve dans des personnages contemporains dans les organisations. Cela fait écho à la pratique du coaching, qui d'une certaine façon s'intéresse aux âmes. Je ne sais pas très précisément, mais il y a une périodicité qui est déterminée pour le *coaching* aussi. On retrouve la pastorale, car il faut parler (prédication) et ouïr (la confession) : on est toujours dans le verbal, dans l'oral. Cela se retrouve dans la littérature du *coaching*, mais elle est assez terne.

Du point de vue de l'histoire de la pratique culturelle, il faut se garder de transposer totalement le modèle pastoral sur le modèle managérial. Les pillages actuels peuvent être instrumentaux. Ils peuvent servir à alimenter une nouvelle branche dans le marché éditorial toujours exubérant du management, tel le « tournant humaniste et religieux » du savoir et des pratiques managériaux. Par exemple, un agent commercial italien a écrit *Marketing mission* en reprenant la pensée de Valignano au tournant du 16ème siècle. Il y a aussi toutefois des emplois qui ne sont pas instrumentaux. Par exemple, la polémique autour des travaux de Taylor. On peut prendre l'histoire de l'ouvrier Schmidt, que Taylor cherche à convaincre. C'est le modèle de la coïncidence des intérêts individuel et collectif qui en ressort. Il paraît, si l'on en croit les manuels de management contemporains, que c'est Taylor qui a inventé ça... En fait, c'est un peu plus compliqué que ça.

Question : Est-ce que vous faites des relations entre ces recherches et l'éthique protestante de Weber ? Cela en serait un pendant catholique ?

P. Napoli : La thèse de Weber est assez connue. Je me demande si à côté de cette attitude mentale propice au capitalisme, on ne peut pas trouver aussi, dans la tradition théologique et canonique, une attitude de *cura et sollicitudo*, qui caractérise l'attitude pastorale de l'évêque, mais plus généralement celle de tout administrateur. Il s'agit de remplir une mission avec un esprit particulier, avec une certaine disposition d'âme. L'administrateur doit travailler d'une manière impersonnelle, sans colère et sans zèle (*sine ira ac studio*) ; la fonction qu'il remplit, pour atteindre son but, exige précisément cette forme de neutralisation. Il y a, dans la tradition attestée par le droit de l'Eglise, cette *cura* comme fondement de l'acte d'administrer. On peut dire ainsi qu'il y a un esprit managérial forgé dans la pensée juridique de l'Eglise, et qui précède l'esprit du capitalisme. La liaison avec Weber peut alors se faire par parallélisme et par anticipation, et pas par négation de l'hypothèse de Weber.

Question : Vous avez dit que le pasteur a le rôle d'adapter la norme à une situation concrète. Quelle marge a-t-il pour interpréter ? Est-ce une différence avec le contexte managérial, dans lequel on a une possibilité d'interprétation limitée ?

P. Napoli : Le contexte de la situation est important et le rôle du chef est d'en tenir compte. Il faut tenir compte des aspects institutionnels, de la raison de la situation qui se présente, et trouver un espace de médiation. De ce point de vue, le travail de l'Eglise catholique a été formidable : comment moduler la norme de façon à contourner une interdiction légale - à travers l'acceptation de sa négation ? C'est un travail casuistique, qui fait intervenir les juristes.

Par exemple, tout administrateur est lié par un serment de non-aliénabilité des biens de l'Eglise : il ne peut pas vendre les biens de l'Eglise. Est-ce que c'est un principe absolu, ou est-ce qu'on peut le discuter un peu ? Les juristes se sont attelés à ce problème. Les commentateurs ont proposé des cas de figure dans lesquels on peut aliéner, sans pour autant violer la norme - à titre exceptionnel (par exemple, pour faire une « bonne affaire », ou en cas de nécessité...). Il y a une capacité de la norme elle-même à prévoir les exceptions, son adaptation.

Ce travail peut être fait par le juriste, mais parfois, c'est l'administrateur qui le fait

lui-même et sur place. Ça nous renvoie à la prudence. Par exemple, si je suis pasteur et que j'apprends pendant une confession, qu'une personne est hérétique, est-ce qu'il faut que je la dénonce à l'Inquisition, ou bien prendre en compte le principe de prudence ? C'est au pasteur d'évaluer la situation sur la base des conséquences de son action. Il y a donc deux types d'objectivation des cas. D'une part, la tradition savante qui réfléchit sur des cas et typifie les situations, et c'est la voie dogmatique : ce qui est la règle, et ce qui relève de l'exception. D'autre part, l'autre voie, celle du terrain, s'appuie elle sur le principe de prudence. C'est cette seconde voie qui est celle de l'historicisation concrète de la règle.

Question : J'ai une question sur les dispositifs. Je trouve intéressante l'idée qu'un dispositif n'a de sens que dans un contexte, mais qu'en même temps il ne se réduit pas au contexte, et qu'on peut alors le retrouver dans des contextes historiques et géographiques différents. Si on veut essayer de l'appliquer au cas des évêques, est-ce que par exemple ils se déplaçaient tout le temps, de la même façon que Carlos Ghosn vit une semaine au Japon, et une semaine en France etc., ou est-ce que les déplacements n'étaient que ponctuels ? L'évêque n'a pas toujours eu un pouvoir hiérarchique sur les abbés, et le dispositif n'a alors peut-être pas du tout le même sens. De même, dans l'empire romain, il y a un dispositif de même type avec des visiteurs du centre : est-ce qu'on ne peut pas raccrocher ce type de dispositif à l'empire romain également ? Et pour l'empire chinois ? N'est-ce pas arbitraire alors de s'arrêter à l'Eglise catholique, et est-ce qu'on ne perd pas le sens du dispositif en allant dans ce sens ?

P. Napoli : Ce qui fait la spécificité de l'Eglise, c'est qu'elle prétend exercer un contrôle sur les trois axes : actions, hommes, choses. Le dispositif de l'Eglise opère sur ces trois dimensions, et c'est une spécificité assez forte de la visite pastorale, par rapport à d'autres dispositifs comparables, qu'on trouve par exemple dans l'institution du « syndicat » du droit de Justinien (Novella VIII, cap. 9), ou même dans l'institution de la visite des territoires étrangers rattachés à l'empire espagnol du XVII^{ème} siècle.

Et pour répondre à la première question, effectivement, l'évêque, avant le concile de Trente, résidait de plus en plus dans un lieu qui n'était pas celui de son diocèse. Avec l'obligation de résidence qui lui est faite, tous les ans, il doit faire la visite ou déléguer un autre visiteur. L'évêque doit rentrer dans son diocèse, plutôt que de demeurer à la cour. Tout cela fait suite à Trente, où il y a eu une prise de conscience que l'institution de la visite était devenue faible.

Question : Vous avez dit qu'il y avait une idée de continuité, de comparaison et de correction suite à ces visites...

P. Napoli : L'inventaire permettait de faire la comparaison entre toutes ces visites. Et parmi la prérogative de l'évêque, il y avait celle de la correction. Cela passait par des décrets relatifs à la communauté. Par exemple, il pouvait imposer la fermeture de certains locaux en cas de mauvaises mœurs ou obliger les paroissiens à une fréquentation régulière des messes, etc. Il jouait sur cette double fonction : le pasteur et l'inquisiteur, et prenait des mesures par décret. C'est une conception de la règle comme remède du médecin contre un mal, et qui n'a pas toujours eu cours. C'est cette notion d'intervention ponctuelle, de la règle comme médicament, que l'on trouve appliquée d'abord dans la tradition catholique par rapport à la question de l'hérésie notamment, et qui va circuler par la suite.

Question : Vous mettez en évidence qu'une norme doit se comprendre par rapport à un contexte, et vous montrez bien son actualisation dans deux contextes différents. Mais on est tenté alors de vous demander si vous pouvez expliquer comment cette « forme vide » se transmet, comment se fait son passage d'un contexte à l'autre...

P. Napoli : C'est la question de la transmission : elle est cruciale. Par quels moyens peut-on dire que ce qu'on trouve dans la Pastorale se retrouve actuellement ? Pour

les techniques normatives, cette question se pose de façon spécifique. La technique normative se perpétue à travers des textes et des interprétations. C'est ce canal textuel et interprétatif qui permet la transmission. C'est cela qui permet à la même norme, dans un contexte différent, d'être reprise au XIX^{ème} siècle. On a ici affaire à des perspectives dogmatiques sur la norme, et le danger, évident, est de figer une règle dans le texte.

Il y a bien sûr cet aspect, et c'est une possibilité de transmission. Mais le danger est de trop dogmatiser la norme juridique, en pointant une sorte de rationalité métatemporelle du droit. Il y a par exemple, à l'heure actuelle, des efforts de récupération du droit romain, comme instrument de rationalité éternelle. Cette transposition est dangereuse, mais il faut tenir compte de cette forme de transmission, qui n'est pas directe : il y a perpétuation à travers l'interprétation.

Il y a peut-être une autre façon de faire le lien entre l'Eglise et le management. J'ai entendu dire que beaucoup d'hommes d'Eglise s'étaient reconvertis à l'administration, et étaient devenus des dirigeants. C'est ce qui pourrait expliquer la transmission presque naturelle de ces pratiques. Peut-être qu'il faut, comme me l'a suggéré un ami théologien, reconstruire tout un parcours, reconstituer une trajectoire en mettant en évidence tous les passages intermédiaires. Il y a alors à la fois une temporalité propre aux règles juridiques, et une capacité de transmission qui n'est pas équivalente à celle des autres techniques. En même temps, il faut retrouver les biographies intellectuelles des gens qui font passer une norme. Mais cet ami qui m'a proposé cette intuition précieuse n'a pas poursuivi son effort. C'est le travail à faire pour démontrer le lien entre une rationalité managériale et une certaine origine religieuse. Celui de la transmission. C'est un point aveugle, j'essaie de ne pas trop me le répéter, car c'est un travail considérable... ■

Notes prises par **Jean-Baptiste Suquet**
 PREG — CNRS / École Polytechnique

1. Les termes de gestion, management et administration seront considérés comme équivalents dans le cadre de cet exposé.
2. Lowney C., *Heroic leadership*, Chicago, Loyola Press, 2005. Sur le modèle des Jésuites, voir également Volpi V., *Marketing Mission*, Milan, Scheiwiller, 2005.
3. Dollard K., Marett-Crosby A. & Abbot T.W., *Doing business with Benedict*, Continuum International Publishing Group, 2003.
4. Un texte fondateur pour des applications dans le domaine de l'entreprise est celui du père de la consultation philosophique : Achenbach G., *Philosophische Praxis*, Dinter, 1987. Voir aussi Minghetti M. & Cutrano F. (dir.), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello Humanistic Management*, Milan, Etas, 2004.
5. Pour un aperçu général, voir Baccabrère G., Visite canonique de l'évêque, in Naz R. (dir.), *Dictionnaire de droit canonique*, Paris, Letouzay, 1965, VII, col. 1512-1619.
6. Foucault M., *Sécurité, Territoire, Population : cours au Collège de France 1977-78*, Gallimard, 2004.
7. Pour un examen de la visite pastorale en tant que source historique voir A. Turchini, *Le visite pastorali. Analisi di una fonte*, Bologne, Il Mulino, 1985.
8. J. Gerson, Sermon sur la visite des prélats, in *Œuvres complètes*, vol. VIII, éd. par Mgr Glorieux, Paris, Desclée, 1971, p. 47-55 (éd. princeps, Bruxelles, 1475).
9. H. Fayol, *Administration industrielle et générale* (1916), Paris, Bordas, 1979, p. 20.
10. *Sécurité, territoire, population*, Paris, Seuil-Gallimard, 2004, p. 173-174
11. P. Hersey & K. Blanchard., *Management of organizational behavior : utilizing human resources*, Prentice Hall, 1977.
12. Edition critique en portugais-italien par G. F. Schütte, Rome, Edizioni di storia e letteratura, 1946